

〔論文〕

## 豊田喜一郎の二重投資について

笠井 雅 直

名古屋学院大学現代社会学部

### 要 旨

1936年に自動車製造事業法の許可会社となった刈谷の豊田自動織機製作所（トヨタ自動車工場）は、挙母町用地における自動車製造を将来計画として商工省に提出していたが、1937年に至り商工省は計画の前倒しを同社に要求する。豊田喜一郎はさしあたり刈谷のトヨタ自動車工場を拡張することで生産規模の拡大を図る。併せて、挙母町用地の整備と工場建設を急ぐことになる。日中戦争によって、同社自動車部の分社化によるトヨタ自動車工業の設立は早まり、資金計画も変更となり、豊田と関係のある範囲内での資金調達を図ることになる。

キーワード：豊田喜一郎，豊田自動織機製作所，トヨタ自動車工場，トヨタ自動車工業

## Decision-making of Kiichiro Toyoda : Enlargement of automobile plant and investment in Kariya and Koromo,1937

Masanao KASAI

Faculty of Contemporary Social Studies  
Nagoya Gakuin University

目 次

- 一 豊田喜一郎の二重投資という問題設定について
- 二 豊田自動織機製作所における自動車事業
- 三 豊田喜一郎の二重投資とその歴史的背景
- 四 自動車事業の資金問題とトヨタ自動車工業の設立  
おわりに

## 一、豊田喜一郎の二重投資という問題設定について

われわれは豊田喜一郎が自動車事業に進出する際の動機とその条件について検討するとともに（笠井雅直，2014年，および笠井雅直・藤井隆久，2016年），新事業の自動車事業を進める中で，豊田紡織，豊田自動織機製作所の社内における推進反対に豊田喜一郎が遭遇したことを，その主たるメンバーといわれる石田退三に即して解明してきた（笠井雅直・藤井隆久，2018年）。そこでは，当時，豊田紡織と豊田自動織機製作所の経営状況が好転していたとはいえ，それまでの豊田の事業とは比べものにならない多額の費用のかかる自動車事業という一点に論点を置いて考察した。さらに戦時経済の進展とともに豊田紡織と豊田自動織機製作所が事業転換を迫られることで，新事業の自動車事業を軌道に乗せた豊田喜一郎の経営戦略が豊田系企業における戦時転換を準備するものとなったことと，喜一郎の先見性を併せて強調してきた。

しかし，豊田喜一郎が豊田系企業の社内において反対に遭遇したのは，大量生産の拠点として挙母町用地を確保し，整備し始めた後においても，当初の拠点である豊田自動織機製作所刈谷工場において自動車分野の設備投資を進めたことにあったのでは，と考えるに至った。その点の論証が本論文の課題である。

## 二、豊田自動織機製作所における自動車事業

豊田喜一郎によって推し進められた自動車事業に関する取り組みの過程についてはよく知られていることではあるが，以下，あらためて見ると，豊田喜一郎はイギリス・プラット社に対するG型自動織機に関する特許の譲渡契約のために欧米にわたって帰国したのち，本格的に自動車の試作に取り掛かる（1930年頃）。喜一郎の自動車事業への参入の意思が同社の内外に知られるのは，喜一郎が豊田利三郎に自動車事業（大衆乗用車の大量生産）の構想を打ち明け，豊田自動織機製作所内に自動車部が発足する1933年9月のことであった。同年11月には豊田自動織機製作所は愛知県の挙母町長中村寿一に工場用地の斡旋を依頼している。同社は同年12月，緊急役員会で臨時株主総会の開催を決定し，翌1934年1月に臨時株主総会を開催し，第1号議案で，会社の事業目的に「製鋼製鉄其他精錬ノ業務」を追加し，豊田自動織機製作所の自動車製造事業への進出を正式決定する。同総会の議長が豊田喜一郎であったように，社長の豊田利三郎の同意を得た後の自動車事業の推進は喜一郎に主導されたものであった。同年3月には刈谷に試作工場が完成し，同年7月，刈谷に製鋼所が完成するというように順調にすすむ（トヨタ自動車，1987年，60ページ以下）。

豊田喜一郎の二重投資について

すでに和田一夫氏が指摘しているように豊田自動織機製作所における「工場費」も同社自動車部の設置以降、大幅な増加となっている（表1）（由井常彦・和田一夫，2001年，290-291 ページ）。自動車部設置以降における工場の拡張はそれまでとは桁ちがいであった（表2）。問題は1936年下期以降の設備投資の内容である。表2に見られるように，自動車部設立以降，特に許可会社となる1936年

表1 豊田自動織機製作所の工場費の推移

期	工場費	付記
1931年4月1日 —9月30日期	233,823 円	1931年工場設備大拡張（鉄工場 鋳物工場，木工組立工場）
1931年10月1日 —1932年3月31日期	310,788 円	
1932年4月1日 —1932年9月30日期	366,821 円	1932年，第二次工場設備大拡張
1932年10月1日 —1933年3月31日期	493,681 円	
1933年4月1日 —1933年9月30日期	525,763 円	1933年9月自動車部設置
1933年10月1日 —1934年3月31日期	520,974 円	自動車工場，製鋼工場建設開始

出所：豊田自動織機製作所の営業報告書『第拾回報告』から『第拾五回報告』まで。

注：「付記」は，上記『報告』各年版と『四十年史』豊田自動織機製作所，1967年による。小数点以下は切り捨て。

表2 豊田自動織機製作所自動車部設立以降の工場拡張

年次	人員（人）	建物（坪）	機械（千円）
1933年上	848	9,954	633
下	891	10,558	762
1934年上	1,209	14,947	1,654
下	1,818	17,995	2,668
1935年上	2,180	24,696	3,238
下	2,843	31,153	3,941
1936年上	3,460	32,723	4,624
下	3,715	35,434	5,467
1937年上	4,137	40,110	8,423
下	2,267	29,493	1,509
1938年上	2,103	29,789	1,887
下	2,220	29,031	2,605

出所：『四十年史』豊田自動織機製作所，1967年，256 ページ。

上期までに工場の建物は3倍以上に、工場の設備機械は6倍以上になっている。機械設備の増設が続いたことが知られる。さらに、1937年上期に至る一年間で建物の増加だけでなく、機械設備は倍増に近いものとなっている。そして、トヨタ自動車工業が設立される1937年下期には大幅減となっている。豊田自動織機製作所トヨタ自動車工場からトヨタ自動車工業への工場設備機械の移管の割合は不明であるが、ここに至るまでの機械投資額の巨大さがうかがわれる。

以上で見た、工場設備の拡張の内容について具体的に立ち入ってみると、豊田自動織機製作所においては、1935年から1936年にかけて、紡織機と自動車の設備投資が同時に進められる。製作したハイドラフト精紡機が「好評ヲ博」したことで（豊田自動織機製作所、1967年、156-157ページ）、紡機生産も本格化し、工場設備の拡張が続く。このハイドラフト精紡機は「かねてから喜一郎の指導で続けられて来た紡績機の研究が実った」ものであった（トヨタ自動車工業、1958年、25ページ）。まず、1934年春には自動車製作のための製鋼工場と自動車試作工場を増築する。表2の数字も格段に増加している。他方、紡織機部門も「いよいよ繁忙をきわめ、未曾有の受注残をかかえるにいたったため」、1935年には第四鋳物工場および付属建物、第三鉄工所および付属建物を建設する（豊田自動織機製作所、1967年、256ページ）。自動車部門については、「前期末ヨリ増設中ナリシ自動車工場並ニ製鋼工場ハ期央ニ至ツテ大部分竣工シ一部作業ヲ開始スルニ至リタルモ未ダ試験時代ヲ出デズ更ニ研究以テ所期ノ目的ヲ達セントス」とあるように（豊田自動織機製作所『第拾六回報告』自昭和9年4月1日至昭和9年9月30日、3ページ）、自動車工場と製鋼工場が竣工したとはいえ、紡織機の生産拡大とは対照的に、1934年の上半期においても自動車事業は未だ試験時代であった。

その後、この自動車工場の増設が進む。「従来の試作工場だけでは手狭であったので新たに組立工場を建設すること」となり、「同じ刈谷町内にある中央紡織株式会社の所有地1万4654坪」において用地を借りての工場建設となった。その理由については、「挙母町の論地が原は用地買収を完了して整地中」であったこと、「大規模な量産工場の建設に着手する前の手ならしの意味でパイロットプラントをつくる必要あった」ことが指摘されている（トヨタ自動車工業、1967年、82、83ページ）。

中央紡織の工場用地は、もともと1926年に豊田佐吉が刈谷町に用地買収を申し出て、豊田自動織機製作所の立地となり、さらに1928年には豊田佐吉より紡績会社用地として10万坪程の用地買収の申し込みがあり、刈谷町に本社を置く中央紡織の工場敷地となったものであった。そして、豊田自動織機製作所は「尚工場敷地不足のため中央紡織株式会社の敷地内に自動車組立工場を増設」する（刈谷町商工館、1942年、13-15ページ）。中央紡織は豊田紡織と東洋棉花の「折半出資」により、1929年に設立された会社であり、この時期の社長は豊田利三郎であり、豊田喜一郎も取締役であった（坂野鎌次郎編輯、1938年、548ページ）。この刈谷工場用地については、1936年6月「刈谷の試作工場から約1キロメートル離れた場所に組立工場を建設し、刈谷組立工場」とし、「建坪約七五〇〇坪（二万五〇〇〇平方メートル）」であったと指摘されるものであった（和田一夫・由井常彦、2001年、331ページ）。『名古屋新聞』（1936年1月17日）にも中央紡織に「隣接する同社所有の2万坪の空地に建設」とある。同地はその後トヨタ車体の工場地となることから、同社の社史にも、「〔豊田〕自動織機製作所自動車部の本社工場が手狭となったので刈谷町東北隅、字大池の文字通り田園地帯に、自動車組立工場が完成した」とある（トヨタ車体、1965年、「創業前史 組立工場の操業」）。1935年「10

月末に着工して竣工まで6ヶ月」かかったものである（トヨタ車体，1965年，47ページ）。「この約1年後にはさらに北方へ向けて拡張工事が行われ」，既存工場の北側に36,000平方メートルの田を埋立て，13,000平方メートルの木造工場を増設している（トヨタ車体，1975年，18ページ）。この結果，組立工場の「総敷地面積84,000平方メートル（25,000坪），総建築面積33,000平方メートル（10,000坪）」となる（トヨタ車体，1965年，56ページ。各数字は一致していないが，大略，了解しうるであろう）。「この約1年後」とは1937年5月頃であり，同じ1937年には商工省からの要請によって，「挙母工場の早期建設を急いだとしている（トヨタ車体，1975年，19ページ）。

このように喜一郎が刈谷工場と挙母工場の両方の整備をすすめた背景には，喜一郎の計画と国策の間のずれがあったと考えられる。これについては次の指摘がある。



地図1 刈谷・トヨタ自動車工場関係地図

出所：『愛知県刈谷都市計画区域一般図』地学図書調製，1952年9月。

注：中央紡績は地図の「日本電装株式会社」と「刈谷車体株式会社」の位置する区域に位置していた（『四十年史』豊田自動織機製作所，1967年，258ページ参照）。中央紡績の所有地に工場地を確保することで，豊田自動織機製作所自動車部のトヨタ自動車工場は，地図の豊田自動織機製作所内と「刈谷車体株式会社」（1945年設立のトヨタ車体工業が同年12月に改称）の二か所となった（『トヨタ車体20年史』1965年，77ページ）。

なお，1941年に豊田紡織，内海紡織，中央紡織，協和紡織，豊田押切紡織が合併して中央紡績が設立され（『豊田紡織株式会社』1953年，128ページ），この中央紡績が1943年にトヨタ自動車工場と合併した後，刈谷の中央紡績北工場はトヨタ自動車工業航空機工場として電装品を製造し，1949年に日本電装（地図の日本電装株式会社）として独立する（『日本電装十五年史』日本電装，1964年，86，98，99ページ）。



「元来同社〔トヨタ自動車工業〕は時局によって多分に恵まれたものと云える。独自の計画と、国策との抱き合いの板挟みとなった例の数ヶ月足踏み時代が同社の一大分岐点であったが、豊田佐吉翁の遺志を継ぐという豊田喜一郎氏の強行が勝って絶好の時局便乗の早業を演じたが…」(『自動車工業』1939年5月号、オートモビル社、47ページ)。

指摘されている「独自の計画と、国策との抱き合いの板挟みとなった例の数ヶ月足踏み時代」とは、豊田自動織機製作所刈谷工場の拡充と挙母町用地整備の同時的な推進を指すものであり、喜一郎独自の製造計画と国策への対応という「二兎を追う」過程となったことであり、それについて以下、検討する。

### 三、豊田喜一郎の二重投資とその歴史的背景

あらためて、挙母用地の確保以降のことについてみると、1934年7月、豊田自動織機製作所は挙母町と工場用地買収の申合書を取り交す。工場用地は50万坪以上であった。挙母町用地の位置づけについては次の様であった。

「月産千台を目標に挙母にも大工場 豊田自動織機が二千万円の新会社を計画 豊田自動織機では刈谷工場を三万坪拡張して自動車製造工場を建設し、自動車の型を作るプレスの購入をはじめ所要設備に既に数百万円投資したが最近出した十台の試作車によって自社製造のエンジンが乗用車、トラックいずれに用いても頗る好調子であり、その他の諸点についても自信を強めるに至ったので、同社ではここに第一期事業計画として現在の工場において明春から毎月トラック三百台、乗用車二百台の製造に着手することとし、これが設備にかかった。なお同社では第二期計画として月産千台を目標とし、これが工場敷地ならびに将来の諸計画にあてるべく西三挙母町郊外五十万坪を買収すべく交渉中であるが早晚まとまるものとみられる。なお同社では自動車工業を本腰入れて有利に経営すべく、材料品を製造すべき製鋼事業も刈谷工場において開始しているのでこれも漸次拡大されるものとみられるので将来の所要資金を考慮して新会社が創立される模様である。しかして本格的な自動車工業には少なくとも四、五千万円の資金を要するので同社では現在の織機工場から分離してこれを現物出資し、他の資本的参加を求めて資本金二千万円程度の重工業会社を設立する事になるものと見られる」(『名古屋新聞』昭和10年9月2日)。

エンジンの開発によって乗用車とトラックの生産の見込みが立ったことで、工場生産の計画立案に至ったことが記されている。先に見た中央紡織の所有地における刈谷工場の拡張用地3万坪に対して、挙母町用地50万坪の買収であった。刈谷工場では第一期事業計画として月産トラック300台、乗用車200台の製造予定であり、さらに挙母工場での月産1000台の生産も予定されているとする。そして、自動車製造の本格化には資金問題が待ち受けているとしている。刈谷工場における自動車製造の開始

の一方で、挙母町用地の買収と工場建設という併行的な推進は、巨額資金の必要から自動車新会社の設立にいかざるを得ないとも指摘されている。この時期は1935年9月頃であり、同社紡織工場の拡張も進められていた時期であった。

指摘されているように、豊田喜一郎が当初の乗用車生産から、ここで乗用車とトラックの生産へと転じた理由について次にみると、日本での現地生産をすすめていた日本フォードは、1934年に「横浜市有地埋立地の買収」を図るも「陸軍の強硬な反対によって」阻止される。陸軍が外資排除へと転じていたことが明らかとなる（トヨタ自動車、1987年、81ページ）。それでも日本フォードは、1935年4月に「東京湾埋立が所有する鶴見末広町の埋立地の買収に乗り出し」、同年7月ついに1万坪の用地を買収する。ここに及んで陸軍に続いて商工省も自動車工業確立方策として外資排除へと転じて、陸軍省、商工省は自動車工業確立の法案成立へと邁進する（同年7月）。同年8月には「自動車工業法要綱が閣議決定」される（トヨタ自動車、1987年、81、82、83ページ）。この経緯の中で政府関係の情報に近い豊田喜一郎は「できるだけ早くトラックの製造に入らねばならなかった」と判断する（同上、83ページ）。喜一郎はこの後に「昭和10年3月、34年型フォード・トラックを購入し、それを参考に、まずシャシー設計に着手、同時に、トラック部門を設けました」とあるように、1935年3月にトラック生産へと転じ、同年6月には「トラック板金工場」を設立する（トヨタ自動車工業、1957年、38ページ、トヨタ自動車工業、1987年、82、83ページ）。

これに対応して、豊田自動織機製作所においては1935年7月、臨時株主総会を招集し、二回目の増資と自動車製造を本格化させることを決議し、8月には資本金600万円への倍額増資を完了する（トヨタ自動車工業、1987年、83ページ）。

この増資の引受先については、直後の豊田自動織機製作所の株主構成に示される（表3）。増資後の株主構成においては、豊田紡織廠の引受が50％であり、豊田紡織と併せて8割近くを占めている。同社の設立当初の株主構成においては、豊田紡織の所有株式の割合が61.5％と圧倒的であり、豊田佐吉、喜一郎、利三郎が各5％で計76.5であった（豊田自動織機製作所、1967年、693ページ）。豊

表3 豊田自動織機製作所の大株主（1936年3月末現在）

大株主	持株数	%
上海 豊田紡織廠	60,000	50.0
愛知 豊田紡織	34,311	28.6
同 豊田喜一郎	4,605	3.8
同 豊田利三郎	4,500	3.8
同 鈴木利蔵	1,500	1.3
総株数	120,000	100.0

出所：東洋経済新報社編『株式会社年鑑 昭和十一年版』東洋経済新報社、1936年。

注：上位5を掲げた。同社の第一回目の増資が1934年3月であり、第二回目が1935年8月で、第3回目が1936年12月で、第4回が1942年12月である（『四十年史』豊田自動織機製作所、1967年、682ページ）。第二回目の増資後の株主構成が知られる。

田系企業と豊田家の占める割合は1936年3月末現在の豊田系企業の占める割合に近い。二回目の増資は豊田紡織廠と豊田紡織という豊田系企業による株式引受であり、資金調達となった。

豊田自動織機製作所が倍額増資を決定した1935年8月という時期は乗用車もトラックも試作車以外は製造（販売）していない段階である。製造販売の開始は1935年11月辺りからであった。この段階で、1935年10月、試作トラック第1号の「G1型トラック」を完成させたことで、1935年11月、東京自動車ホテル芝浦ガレージでG1型トラックの発表展示会を開催する。1935年12月には販売店第1号の名古屋の日の出モータースでの発表会を行っている（トヨタ自動車、1987年、83、97、98ページ）。

しかし、1935年12月からトラックの製造がすすんできたことから（巻末の表9を参照）、1936年2月には、乗用車の試作を再開し、1936年4月、AA型乗用車の生産を開始する（トヨタ自動車、1987年、102ページ）。1936年2月頃の喜一郎は、外資との乗用車分野での競争という年来の喜一郎戦略にいったん戻ることになる。具体的には1936年6月から9月にかけて「乗用車（セダン及フェートン）を世に送った」ことで、自ら、「トラック、バス、乗用車、此の三種の大衆自動車を完成する至り、我が国に於いて未だ嘗て何人も手掛けなかった所を遂行した」としている（豊田、1937年頃）。1936年には刈谷組立工場敷地約1万5千坪、別に試作工場の体制で、「自動車組立工場に、操業短縮をしていた豊田紡織から人員を受け入れたほか、積極的に新卒者を採用」することで豊田自動織機製作所の従業員数は3500人以上となる（トヨタ自動車、1987年、102、103、106ページ）。喜一郎念願の乗用車の生産であった。こうしたなかの1936年7月、自動車製造事業法は公布となり、豊田自動織機製作所は商工大臣あてに許可申請書を提出する。申請書に記された製造計画は次の様であった。

「それ〔許可申請書〕によると、十一年七月から十二月までの生産予定台数は一〇〇〇台とし、十二年六〇〇〇台とし、十三年には挙母工場が建設されるので一万二〇〇〇台、十四年は一万八〇〇〇台となっている」（トヨタ自動車『創造限りなく トヨタ自動車50年史』1987年、108ページ）。

とすれば、1936年から1939年にかけて、まず月産500台を実現し、1938年には挙母工場での量産により月産1000台、さらに1年後には月産1500台を目指す計画であった。

この直後である1936年7月頃の豊田自動織機製作所における自動車事業について、「1936年7月30日付〔日本フォード支配人コップから本社の〕クロフォード宛書簡」において、次のように記されている。

「豊田はかなり急速な進歩を見せたといつてよいでしょう。彼らはフォードとシェヴォレー型のトラックを製造し、しかもこれらとほぼ同水準の価格で販売しています。しかもごく最近になってデソートのような型の乗用車を発売し、フォードやシェヴォレーよりも安く売るといのです。豊田の会社は、短期間のうちに大量生産の手段によらずに安価の車を生産する体制を編み出したものと見えます。…もちろん、彼らが将来もこの低価格を維持できるかど



うかはわかりませんが…この豊田トラックは日本中の道路どこでも目立ちますし、運送業者はこれに大変興味を示しています。こうしてみると、政府の攻勢以外に、まったく予想しなかった方角から真の意味での競争相手が立現れた、ということになるのかもしれませんが…」（尾高煌之助「第9章 日本フォードの躍進と退出」猪木武徳・高木保興編著『アジアの経済発展』同文館、1993年、188ページ）。

日本フォードは豊田がトラックに続いて乗用車の販売に乗り出したことについて「真の意味での競争相手」が出現したとする。政府による外資排除策と並ぶ脅威としている。日本フォードの感じた脅威は、はるかかなたのイギリスでも反応があったことでも理解できよう。トヨタ博物館の図録『トヨタAA型乗用車』（トヨタ博物館、1996年）に掲載、紹介されている「The Autocar」の1936年11月6日付の記事において、自動車製造事業法の制定との関連でトヨタ社とダットサンの開発・製造車輛について記している。紹介されているのは両車とも幌型であった。進歩したトヨタ自動車として紹介されているのは3.3リッター、6気筒の幌型であった。新トヨタ幌型自動車としてである（トヨタ博物館、1996年、53ページ）。イギリスで脅威を感じたのはトラックではなく、乗用車であったことも知られる。「トヨタ自動車工場」で生産されたものは、フォードやGMの日本工場のものよりも安い価格で売り出されるとしている。注目しているのは、トラックではなく、その写真が掲載されている乗用車を生産するTOYODAであった。



写真2 トヨタ乗用車・幌型（製造所、トヨタ自動車工場）  
出所：交通通信社編『自動車便覧 一九三八年版』。



写真3 トヨタ乗用車・セダン型（製造所，トヨタ自動車工場）  
出所：写真2に同じ。

写真入りで紹介されている幌型は写真2のものと同じである（交通通信社編，1938年）。製造場所は豊田自動織機製作所の「トヨタ自動車工場」となっている。当初の「トヨタ自動車工場」の時期のものである『国産トヨタの陣容成る』（チラン，トヨタ産業技術記念館のトヨタグループ館展示）にも、この幌型が「トヨタ・スタンダード・フェートン（幌型乗用車）」として写真で紹介されている。とすれば、最初の自動車開発車種はドアの観音開きに特徴のあるものとしてセダン型と幌型が開発され、販売されたことが知られる。幌型を併行させているところは海外の乗用車との競争を念頭においたものと思われる。そのことは、翌1939年の販売車種として「乗用自動車之部」の「トヨタ TOYOTA〔車型〕トヨタ・スタンダード・セダン」「トヨタ TOYOTA〔車型〕トヨタ・幌型」，「運輸自動車之部」の「トヨタ TOYOTA〔車型〕トヨタ・バス・シャシー」「トヨタ TOYOTA〔車型〕トヨタ・トラック・シャシー 3.6型」（白井實編輯，1939年，3，4，16，17ページ）とあることから知られる（写真4，5）。1936年から1938年9月まで製造された「トヨタAB型フェートン〔SD〕」は写真5にあたる（トヨタ自動車，2013年，168ページ）。1937年に開催された名古屋汎太平洋平和博覧会のトヨタ特設館においても「自動車部製作ニ係ル」ものとして「幌型自動車（フェートン）一台」「トラック自動車（トラック）一台」「乗合自動車（バス）一台」と「トヨタセダンノ標準型」である「トヨタ大衆乗用車」が展示されている（豊田自動織機製作所，1967年，258-261ページ）。セダン型と対をなす幌型のフェートンは1936年と1939年ではドアの仕様やエンジン仕様に違いがある。開発途上にある刈谷工場時代の「此の三ヶ年間に於てトヨタ自動車の各部に亘って施された改良点は八〇〇ヶ所

豊田喜一郎の二重投資について



写真4 トヨタ・スタンダード・セダン（トヨタ自動車工業）  
出所：白井實編輯『自動車総覧 昭和十四年版』工業日日新聞社，1939年。



写真5 トヨタ・幌型（トヨタ自動車工業）  
出所：表4に同じ。

の多きに達している」としていることの一例であった（豊田、1937年頃）。

豊田自動織機製作所におけるトラック生産は、1936年4月の月産18台から、5月の67台、6月の50台、7月の73台へと増加している。日本フォードが警戒したように、豊田自動織機製作所においては、この後、8月の72台、9月の78台、10月の87台、そして11月の158台、12月の228台へと増加する。乗用車の生産も4月の5台から12月の42台へと増加している（巻末の表9）。

刈谷工場における生産を拡大させた一方で、1936年9月に東京丸の内の商工奨励館において「国産トヨタ大衆車完成記念展覧会」を開催する。そこでの「展示車両はAA型乗用車四台、AB型フェートン二台のほか、G1型を改良したGA型トラック、DA型バスシャシー、消防車、軍用トラック、ウィンチ付きダンプトラックなど合計一五台であった」（トヨタ自動車、1987年、109ページ）とあるように、1936年9月に売り出したのは、乗用車ではAA型乗用車とAB型フェートンであった。

この展覧会開催中に、豊田自動織機製作所は自動車製造事業法による自動車製造許可会社となる。「九月十九日付ヲ以テ遂ニ商工省ヨリ自動車製造事業法第三條ノ自動車製造許可ノ指令ヲ受クル」とある（豊田自動織機製作所『第貳拾回報告』自昭和11年4月1日至昭和11年9月30日、3ページ）。

1936年9月以降、豊田自動織機製作所における自動車生産は国策の一環となる。国策により、9月に「日本GM、日本フォードは生産台数の制限を受け、実質的に事業活動が規制され」「以後、日本フォードは年間一万二三六〇台、日本GMは九四七〇台以内」となる。「横浜鶴見に工場用地を取得した日本フォードは、これ以上事業を拡大することは不可能となったのである」（トヨタ自動車、1987年、111ページ）。

この日本フォードの製造内容について、内訳の判明する分についてみると、表4の様である。

表4 フォード社組立累年表（単位、台）

年	乗用車	貨物車	計
1930年	5,129	5,485	10,614
1931年	5,621	5,809	11,430

出所：菊地玲介編輯『昭和9年 自動車年鑑』日刊自動車新聞社、1933年、26ページ。

フォード社の日本工場における自動車製造はトラックと乗用車がほぼ半々の製造となっている（表4）。フォード社の日本工場における生産車種はその後に変化すること考えなければならないにしても、トラックと乗用車の生産が相半ばとなっていることがわかる。以下に見るように、豊田と日産、そして喜一郎の製造予定車種もトラックと乗用車の両方となっている。両社とも外資対抗的であった。それは次の記事からも明らかであった。

「各六千台を計画する日産豊田の国産陣 自動車製造事業法により正式許可会社に指定された日産及び豊田自動車会社では、愈々本格的生産の準備に忙殺されて居るが、明年度に於ける予定の生産台数はそれぞれ六千台宛で、合計一万二千台となる模様である…豊田は乗用車二五〇〇台、貨物車二五〇〇台、バス一〇〇〇台、合計六〇〇〇台で、日産では乗用車

二五〇〇台、貨物車二〇〇〇台、バス一五〇〇台で、合計六〇〇〇台である」(『スピード』第18巻第225号、日本自動車学校出版部、1936年12月号、70,71ページ)。

#### 四、自動車事業の資金問題とトヨタ自動車工業の設立

豊田喜一郎が計画したトラットと乗用車の併行的な生産は資金問題に突き当たる。1936年10月、豊田紡織の社長に豊田利三郎が就任することで、更に資金を自動車事業に投入することとなる。それまでの豊田系企業内部における自動車事業への資金投入反対は、最後まで反対したという石田退三が豊田紡織監査役となることで終息する(笠井雅直・藤井隆久、2018年、104ページ)。豊田自動織機製作所の自動車工場も、トヨタ自動車工場からトヨタ自動車工場へと改まり、1936年10月に自動車の製品名も「国産トヨタ号」から「国産トヨタ号」となる。1937年初めころの喜一郎の見通しも「刈谷組立工場が軌道に乗り、月産五〇〇台規模になれば、原価は二一四〇円、挙母工場をつくり、月産一五〇〇台生産になれば、原価は一八五〇円」というに、コスト計算を執拗にやっている(トヨタ自動車、1987年、115ページ)。外資との市場競争が念頭におかれていたためであった。

この時期の豊田の自動車事業における資金事情は次の記事から知られる。

「大増資は必至 トヨタも愛知時計電機も トヨタ自動車の独立は若干遅れよう 三河刈谷の豊田自動織機製作所では現在織機月産750台、トラックを中心とした自動車300台であるが、目下工場拡張中であり近き将来に織機1500台、自動車400台とするはずで、かく時潮にのった工業であり…同社の資本金は現在九百万円で、ほかに三百五十万円程度を、銀行団から融資を受けているが、自動車工場を独立するとすればその工場の価値からいっても、将来の発展計画からいっても二千万円前後の資本金にすべきで、この資本計画は今直ちにとは簡単にいかない問題なので実現はなお若干遅れよう」(『名古屋新聞』昭和12年2月23日)。

銀行団から350万円程度の融資を受けている中で、生産の本格化のためには資本金は2千万円前後にしなければならないだろうと観測されている。この資金の必要からも自動車部門の分社化が避けられないとしている。このような条件の中でも、当初は、「年産一万乃至二万台実現を目標として工場設備の拡大強化を期しつつある愛知県刈谷の豊田自動織機製作所自動車工場では、大量生産の実を挙げる為には現刈谷工場では手狭なるを以て、同県挙母に新工場を建設することに決定し、既に工事に着手し本年末か遅くとも明年早々には完成の筈」であるという(『スピード』第19巻第227号、日本自動車学校出版部、1937年2月、69ページ)。しかし、1937年8月に「トヨタ自動車工業株式会社が資本金一千二百万円を以て創立」となった後も、「刈谷工場は当初の規模を三倍し五倍し、その敷地四万五千坪に及び尚且足らざるの実情を示すに至った」としている(豊田、1937年頃)。

この喜一郎の方針転換には次のことがあった。1937年3月、豊田自動織機製作所は取締役会において新会社の設立と挙母工場の建設計画を承認し、1937年5月までに喜一郎は刈谷組立工場での月



産500台の達成に取り組むという方針を固める。「だが、こうした段階的な拡張計画に商工省は難色を示した。同省は十二年度中に月産一五〇〇台に増やし、翌十三年度には月産二〇〇〇台計画にしろという強硬な製造指示を伝えてきた」(トヨタ自動車, 1987年, 115ページ, 和田一夫・由井常彦, 2001年, 347ページ)。1937年の3月から5月頃のことであった。

ここで、「喜一郎は、刈谷組立工場の整備と挙母工場の建設を並行して進める必要に迫られた訳である。しかし、これに要する設備投資は、資本金九〇〇万円の豊田自動織機製作所の資金調達力をはるかに超えていた」(トヨタ自動車, 1987年, 116ページ)。商工省からの難色によって、豊田喜一郎は「挙母に乗用車月産五〇〇台、トラック月産一五〇〇台をつくれる工場」の建設へと向かう(トヨタ自動車, 1987年, 116ページ)。自動車製造事業法により正式許可会社に指定された直後の豊田の生産予定は、年産「豊田は乗用車二五〇〇台、貨物車二五〇〇台」であったことからすると、乗用車生産予定台数の削減とトラック生産予定台数の増加、事実上のトラック生産への集中という方向での政府への対応であった。挙母工場を主力工場とする豊田の自動車事業への転換は急なものとなる。

問題は生産の規模の急拡大による設備投資資金の確保であった。1937年6月頃の豊田喜一郎の資金調達事情は次の様であった。

「トヨタ自動車創立に有力銀行が力入れ 株主には伊藤忠氏らも参加か 自動車月産五百台の刈谷のトヨタ自動織機製作所<sup>ママ</sup>では、かねて商工省の希望する月産二千台の新工場を愛知県挙母町外に建設すべく豊田利三郎氏は右の計画案を商工省に示し諒解を得てきたので同社が挙母に買収してある土地二十五万坪のうち六万坪の地均しをはじめた。まだ工事の請負はきまらぬが、ここに本格的トヨタ自動車工場建設のスタートが切られたわけである。この本格的工場建設にともなう資本工作は現在の刈谷自動織機工場(資本金九百万円払込済)のうち自動車工場設備を九百万円見当にみてこれを分離し、新資本を加えて二千五百万円乃至三千万円の新会社を設立し、これに対して三井を中心に現在既に融資関係のある数個有力銀行が国家的見地より聯合して融資後援するというプランらしく、その新会社の創立は今秋となるものとみられる。右案に対し三井銀行の萬代会長はある程度諒解している模様であるが三井としては株は持たないらしい。しかして新会社の株主には従来の豊田一族のほかには大阪の藤野氏や最近富国パルプでも豊田と事業的関係を深めつつある伊藤忠兵衛氏も参加するものといわれている」(『名古屋新聞』昭和12年6月27日)。

1937年6月頃の豊田自動織機製作所は名古屋市内で開催された名古屋汎太平洋平和博覧会においてトヨタ館を開設し、紡織機械事業とともに刈谷の自動車事業をアピールする展示を行っている。同じ時期に豊田利三郎、そして豊田喜一郎は商工省に対して挙母工場での量産計画を提示し、了解を得ていたのであった。挙母工場での生産は刈谷の「自動車工場設備」をベースとして外部資本を得て2500万円から3000万円の間の資本金の新会社として推進することが予定されているとしている。

実際には、7月の日中戦争開始によって新会社の設立は10月から8月に繰り上げられ、1400万円の外部資本の導入計画も取りやめ、資本金を1200万円に縮小して、これを豊田自動織機製作所の現物

出資と内部関係者だけで受け持つこととし、不足分の挙母工場の建設資金は借入金で賄うことになった（トヨタ自動車，1987年，116，117ページ）。ここでの資金調達に登場するのが豊田利三郎をトップとする豊田紡織であった。

「偶々，第四十回〔1937年上期〕半ばに，大日本紡績会社常務取締役今村奇男氏の厚意ある懇懇斡旋ありしと，各種事業の資本公開の時代的趨勢に鑑み，従来の一門一統のみの資本による経営方針に画期的改革を断行して，当社〔豊田紡織〕株式を相当数量社外へ分譲することとなり，大阪方面の日本生命，仁寿生命等の保険会社並に財界有力者に旧新合わせて約四万株の分譲を行い，ここに当社は創立以来二十年にして，始めて部外から資本の流入を計った」（岡本藤次郎編纂，1953年，119ページ）。

とあるように，豊田紡織は株式公開による資金調達を図ることで，トヨタ自動車工業の設立資金を分担する。立ち入って見ると，次の様であった。

「豊田紡株（四万八千）各方面へ肩代わり 豊田合名創立の可能性強まる 豊田系諸事業の中心であり持ち株会社である豊田紡織会社（資本金千五百六十万円）株式は豊田一族，児玉一家，東洋棉花，藤野同族等で持ち，いはば同族会社の色彩が強かったが今回，右のうち新旧合わせて四万八千株が大日本紡今村常務の仲介により今村氏並びに豊田利三郎氏の昵懇の次の諸会社 仁壽生命，日本生命五千株，伊藤忠商事，丸紅，呉羽紡，岩田商事，黒川，田村駒，新興毛織，瀧信四郎等々へ肩代りさせた豊田紡織はこれによって同族会社の色彩から名実ともに株式会社となる一方，肩代わり資金により豊田一族はトヨタ自動車会社に本格的力入れができるわけ かくて豊田紡績は漸次事業本位の会社となり他の関係諸会社も漸次その傾向がうかがわれるから豊田合名とでもいうべきものが別に生まれる可能性が強くなった」（『名古屋新聞』1937年7月17日）。

表5 豊田紡織の株主構成（1936年3月末）

大株主	持株数	%
愛知 豊田利三郎	87,764	28.1
大阪 藤野合資	65,400	21.0
愛知 豊田喜一郎	54,246	17.4
福岡 児玉桂三	22,716	7.3
愛知 豊田佐助	10,500	3.4
総株数	312,000	100.0

出所：『株式会社年鑑 第十四回 昭和十一年版』東洋経済新報社，1936年，528ページ。

注：上位5について掲出。

豊田系企業について見ると、豊田紡織の大株主が豊田利三郎と豊田喜一郎であり（表5）、豊田自動織機製作所の最大株主が豊田紡織であり（豊田自動織機製作所、1967年、97ページ）、その占める割合も圧倒的なものであるというように株式所有で豊田の一体性を確保してきたその方向性が大きく転換する事態となる。この点を豊田紡織の株主構成の変化で見ると豊田家とその関係者の所有比率が低下していることがわかる（表6、7）。表7の1938年9月頃の株主として仁壽生命、5,700株、日本生命、5,000株とあることで株式公開の一端が知られる（山一証券調査部編、1937年）。

表6 豊田紡織の株主構成（1937年3月末）

大株主	持株数	%
愛知 豊田利三郎	69,113	22.2
大阪 藤野合資	65,400	21.0
大阪 東洋棉花	37,400	12.0
愛知 豊田喜一郎	35,875	11.5
福岡 児玉桂三	22,716	7.3
総株数	312,000	100.0

出所：『株式社債年鑑 昭和拾三年版』山一証券、1937年。

注：上位5について掲出。

表7 豊田紡織の株主構成（1938年9月）

大株主	持株数	%
豊田利三郎	51,250	16.5
豊田喜一郎	47,697	15.3
東洋棉花	37,400	12.0
藤野勝太郎	33,900	10.9
児玉桂三	17,716	5.7
総株数	312,000	100.0

出所：『株式社債年鑑 昭和拾四年版』山一証券、1939年。

設立されたトヨタ自動車工業においても最大株主の豊田自動織機製作所の所有株数が圧倒的であり、トヨタ自動車工業は豊田の事業として確保される（表8）。

表8 トヨタ自動車工業の株主（設立時）

株主	道府県別	持株数	%
豊田自動織機製作所	愛知	180,400	75.2
豊田紡織	愛知	10,000	4.5
豊田利三郎	愛知	10,000	4.5
豊田喜一郎	愛知	10,000	4.5
藤野合資会社	大阪	6,000	2.5
総株数		240,000	100.0

出所：『トヨタ自動車20年史』1958年。

注：上位5について掲出。

## おわりに

本稿で豊田喜一郎の二重投資の舞台とした刈谷工場の実態について最後に見ておこう。トヨタ自動車工業が設立されたのちの1937年9月頃には、「トヨタ大衆車増産計画は本月以降月産五百台に到達し、これまでの三百五十台より五割増産を断行し得たわけであるが更に本年末までには月産一千台を目標に増産設備を整えることになった」という（『スピード』第19巻第234号，日本自動車学校出版部，1937年9月，69ページ）。その工場の様子は次の様であった。

「トヨタ自動車工場（一）見学記 加藤生 …トヨタ自動車工場の現在は、各部分品の製作工場に併せて、約1キロ離れて組立工場を設置している。創始当時数百人に過ぎなかった従業員は、数字的に見ても十数倍の躍進を示している。工場施設の発展に至っては、殆ど今日に至る迄、毎日営々として新工場を建設しつづけ、或いは既設工場を拡大完成してきたものである。今日では部分品製造工場及び組立工場を合わせて総敷地七万坪に至っている…工場の内部的施設を完備したい余りに、出来るだけ安価な建築で事を足そうとしたものであるが、粗末な板塀の内側にかくも整然とした大機械工場が毎日旺盛な活動を展開しようとは一寸想像しない所である。…トヨタ工場は現在次の如き各部門に分かれて、それぞれ其の機能を活動している。工具設計部、エンジンとボデー設計部、自動車研究所。此の三者は一体となって、自動車製作に当たって主要な指標を与える。製作工場は、製鋼工場、鋳物工場、エンジン製作工場、アクスル工場、プレス工場、マシンツールの製作工場に区分せられ、組立工場は、フレーム組立、シャシー組立、乗用ボデー製作、塗装、内張、鍍金車輛検査の各工場に分掌せられ、外に自動車の実験工場であるサービス工場を併置している」（『スピード』第19巻第235号，日本自動車学校出版部，1937年10月，66ページ）。

エンジン工場についても次の様であった。

「エンデン製作工場…製品は何れもコンベヤ式によって各工程の工作をなされ、驚くべき正確さと、驚くべき速度を以て完成せられていく。…工作機械の製作…トヨタ自動車の製作にはトヨタ独特の工作機械が必要である。此の要求の下に、二〇〇万円の巨費を投じて新設したのがトヨタの工作機械の製作工場である。トヨタが標榜する自給自足の強化に外ならない。之は鉄筋コンクリートの近代的工場である。建坪一二〇〇坪。二階は機械設計部になっている」(『スピード』第19巻第237号、日本自動車学校出版部、1937年12月号、66、67ページ)。

刈谷工場について、「木造建築によるこの工場は、耐用年数7か年という計画で設計」されたとあり、「喜一郎の計画では、この組立工場は本格的な量産工場を完成するまでの、一つのステップに過ぎなかった」としているが、「工場全周を巾5.5メートルのテストコースが取巻き、G型トラックシャーシ、AA型乗用車などが、爆音をとどろかせながら試運転を繰り返して」いたことや(トヨタ車体、1964年、56ページ)、実際、刈谷工場において、自動車生産台数は1937年4月の月産、乗用車24台、トラック130台、バス40台の合計194台から、1937年12月の乗用車61台、トラック421台、バス20台、合計502台へと増加することからすると喜一郎による意図的な二重投資は明らかであった。その生産の80%以上がトラック生産であったこともそのことを物語っているように思われる(表9)。

なお、建築整備が進む挙母工場については次の様であった。

「挙母のトヨタ新工場参観記 …トヨタ自動車工業が予てより計画し、昨年より工事に着手した挙母工場の建設進捗の問題は…総敷地は六〇万坪で其の内一五万坪を工場敷地と決定し、既に全部の地ならし工事を完成したのは昨年初頭であった…この内五万坪を先ず此の四月に完成、直ちに刈谷よりの移転に併せて、新しい工作機械を設置する運びが進められつつある」(『スピード』第20巻第240号、日本自動車学校出版部、1938年3月号、60ページ)。

1938年4月以降に設備の移管が進むとしている。喜一郎が決断した二つの二重投資(挙母工場の整備と刈谷工場の拡充、および、トラック生産と乗用車生産の同時併行)というあえての「強行が勝って」、刈谷工場から挙母工場への移管中の1938年10月に生産台数66台と一時的に落ち込むも、更に同年11月以降順調な生産回復を示すこととなる(トヨタ自動車工業、1968年、644ページ)。トヨタ自動車工業挙母工場の稼働は1938年11月からであった。

〔付記〕本稿の作成にあたり、トヨタ産業技術記念館図書室、およびトヨタグループ館、そして名古屋市市政資料館には大変お世話になった。お礼申し上げます。



表9 豊田自動織機製作所自動車部トヨタ自動車工場における生産の推移

年月	車種別生産台数			
	乗用車	トラック	バス	月間合計
1935年10月		1		1
1935年11月		4		4
1935年12月		15		15
1936年1月		14	2	16
1936年2月		26	2	28
1936年3月		39	5	44
1936年4月	5	18	1	24
1936年5月		67	10	77
1936年6月	2	50	17	69
1936年7月	4	73	22	99
1936年8月	1	72		73
1936年9月	12	78	21	111
1936年10月	16	87	28	131
1936年11月	18	158	24	200
1936年12月	42	228		270
1937年1月	20	171	9	200
1937年2月	20	63	50	123
1937年3月	29	111	44	194
1937年4月	24	130	40	194
1937年5月	53	226	70	349
1937年6月	87	233	80	400
1937年7月	67	283	51	401
1937年8月	37	382	1	420
1937年9月	51	330		381
1937年10月	56	313	20	389
1937年11月	72	360	28	460
1937年12月	61	421	20	502

出所：『トヨタ自動車30年史 別巻』644ページ。

## 参考文献一覧

- 岡本藤次郎編纂（1953年）『豊田紡織株式会社史』日新通商，1953年。
- 尾高煌之助（1993年）「第9章 日本フォードの躍進と退出」猪木武徳・高木保興編著『アジアの経済発展』同文館。
- 笠井雅直（2014年）「陸軍の自動車工業統制とトヨタ自動車工業」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第51巻第1号，名古屋学院大学総合研究所。
- 笠井雅直・藤井隆久（2016年）「豊田喜一郎小論—創業家と新事業—」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第53巻第2号，名古屋学院大学総合研究所。
- 笠井雅直・藤井隆久（2018年）「経営者石田退三論（1）—喜一郎戦略との遭遇—」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第55巻第1号，名古屋学院大学総合研究所。

刈谷町商工館（1942年）『商工之刈谷町』刈谷町商工館。  
菊地玲介編輯（1933年）『昭和9年 自動車年鑑』日刊自動車新聞社。  
交通通信社編（1938年）『自動車便覧 一九三八年版』交通通信社。  
坂野鎌次郎編輯（1938年）『愛知県会社総覧 昭和十三年版』名古屋毎日新聞社。  
白井實編輯（1939年）『自動車総覧（昭和十四年版）』工業日日新聞社。  
東洋経済新報社（1936年）『株式会社年鑑 昭和十一年版』東洋経済新報社。  
豊田（1937年頃）『トヨタ』〔小冊子，パンフレット〕。  
トヨタ自動車（1987年）『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車。  
トヨタ自動車（2013年）『トヨタ自動車75年史 資料編』トヨタ自動車。  
トヨタ自動車工業社史編集委員会（1958年）『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業。  
トヨタ自動車工業社史編集委員会（1967年）『トヨタ自動車30年史』トヨタ自動車工業。  
トヨタ自動車工業社史編集委員会（1968年）『トヨタ自動車30年史 別巻』トヨタ自動車工業。  
豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967年）『四十年史』豊田自動織機製作所。  
トヨタ車体社史編さん委員会（1965年）『トヨタ車体20年史』トヨタ車体。  
トヨタ車体（1975年）『トヨタ車体30年史』トヨタ車体。  
トヨタ博物館（1996年）『トヨタAA型乗用車』トヨタ博物館。  
日本電装（1964年）『日本電装十五年史』日本電装。  
山一証券調査部編（1937年）『株式会社債年鑑 昭和拾三年版』山一証券。  
山一証券調査部編（1939年）『株式会社債年鑑 昭和拾四年版』山一証券。  
由井常彦・和田一夫（2001年）『豊田喜一郎伝』トヨタ自動車。

#### 営業報告書

豊田自動織機製作所『第拾回報告』自昭和6年4月1日至昭和6年9月30日から，豊田自動織機製作所『第貳拾回報告』自昭和11年4月1日至昭和11年9月30日まで。

#### 定期刊行物（新聞・雑誌）

名古屋新聞社『名古屋新聞』昭和10年9月2日。  
名古屋新聞社『名古屋新聞』昭和12年2月23日。  
名古屋新聞社『名古屋新聞』昭和12年6月27日。  
名古屋新聞社『名古屋新聞』昭和12年7月17日。  
オートモビル社『自動車工業』1939年5月号，オートモビル社。  
日本自動車学校出版部『スピード』第18巻第225号，日本自動車学校出版部，1936年12月号。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第226号，日本自動車学校出版部，1937年新年号。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第227号，日本自動車学校出版部，1937年2月。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第234号，日本自動車学校出版部，1937年9月。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第235号，日本自動車学校出版部，1937年10月。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第236号，日本自動車学校出版部，1937年11月号。  
日本自動車学校出版部『スピード』第19巻第237号，日本自動車学校出版部，1937年12月号。  
日本自動車学校出版部『スピード』第20巻第240号，日本自動車学校出版部，1938年3月号。